

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

Статья посвящена анализу влияния организационной культуры на результаты деятельности вуза. Рассматриваются особенности организационной культуры высших учебных заведений в условиях модернизации системы профессионального образования, обосновывается значимость формирования культуры предпринимательского типа. Показано, что именно данный тип культуры обеспечивает вузу конкурентные преимущества.

Ключевые слова: организационная культура, предпринимательский тип организационной культуры, сильные и слабые стороны организационной культуры, результативность вуза.

М. G. Masilova, N. N. Bogdan

Organizational culture and the effectiveness of the University performance

The article deals with the analysis of the influence of organizational culture on the University performance. The features of the organizational culture of higher educational organization in conditions of modernization of the system of professional education are considered, the importance of the formation of the entrepreneurial University culture is substantiated. It is shown that this type of culture provides the University with the competitive edge.

Key words: organizational culture, entrepreneurial type of organizational culture, strengths and weaknesses of organizational culture, effectiveness of the University performance.

Любая организация, вне зависимости от сферы деятельности, формы собственности, размеров и пр., является не только технико-экономической, но и социальной системой, основанной на взаимодействии людей, ценностях, нормах, отношениях; и трудности, с которыми организация сталкивается на пути реализации стратегии своего развития, в значительной степени связаны со сложившейся в ней организационной культурой. Организационная культура пронизывает всю деятельность организации; культурный контекст связывает воедино все ее компоненты и влияет на различные стороны [7].

Именно этим обусловлено большое число исследований, посвященных данному феномену. В них рассматриваются проблемы типологии и характеристик культуры, влияния культуры на качество труда и мотивацию персонала в целом, особенности культуры в различных сферах и т. д. (Т. Ю. Базаров, П. В. Емельянов, Ю. Г. Одегов, Э. Шейн, Ч. Ханди).

В настоящее время возрастает интерес к изучению взаимосвязи организационной культуры и эффективности деятельности. Значительное число публикаций посвящено стратегическим аспектам развития организации, в них культура

рассматривается как ее конкурентное преимущество (В. В. Козлов, Дж. П. Коттер, Р. Л. Кричевский).

В то же время недостаточно работ, отражающих анализ влияния организационной культуры на различные аспекты эффективности. И практически нет работ, посвященных организационной культуре высшей школы.

Понятие «организационная культура» исследователи определяют различным образом в зависимости от мировоззрения, концепций, подходов к рассмотрению данного феномена. Традиционным является понимание организационной культуры как набора целей, ценностей, норм и правил, носящих относительно стабильный характер и разделяемых большинством сотрудников [14]. Типичная структура организационной культуры включает в себя перечисленные элементы.

Специфические особенности организационной культуры задаются такими факторами, как отраслевая принадлежность, форма собственности, размер организации, характер профессиональной деятельности и др. Они приводят к появлению отличий в направленности целей, ценностной основе деятельности, наличии и объеме ресурсов для формирования организационной

культуры, стиле управления и способах применения технологий, квалификационных требованиях к персоналу и др. [3].

Важнейшими отличительными чертами системы высшего профессионального образования, оказывающими влияние на организационную культуру, являются характеристики высшей школы как социального института и динамичный характер ее развития. Российская высшая школа сегодня претерпевает значительные трансформации: появляются новые структурные элементы, изменяются нормы, ценности и в целом характер системообразующих связей. Так, по словам М. Воскобойниковой, «...высшая школа модифицировалась, она “приспосабливается” к рыночной экономике, сохраняя свою целостность, ищет пути соответствия новым требованиям общества...» [4].

Оказавшись в новых экономико-правовых условиях, вузы стали полноправными субъектами рыночных отношений, по сути, учреждениями, оказывающими широкий спектр образовательных услуг. Повышение требований к качеству профессиональной подготовки и практически полное отсутствие государственной поддержки приводят вузы к необходимости брать на себя ответственность за поиск источников финансирования, инициировать интеграцию со средними специальными и другими типами учебных заведений, развивать предпринимательскую активность.

Исследования, посвященные организационной культуре вузов (Н. П. Макаркин, Ю. Г. Семенов, Н. Л. Яблонскене, Н. Н. Могутнова, А. Б. Зигаленко, М. Б. Сокуренок и др.), показывают, что она может быть типологизирована по различным основаниям. Так, в современных высших учебных заведениях присутствуют клановый, адхократический, иерархический, рыночный типы организационной культуры (по типологии К. Камерона и Р. Куинна), при этом каждому типу свойственны как сильные, так и слабые стороны.

Сильными сторонами клановой культуры можно считать формирование в вузе благоприятных межличностных отношений, атмосферы согласия, заботы о студентах и преподавателях; единство работников и вовлечение в организационную деятельность при открытом обсуждении проблем развития вуза. Слабыми сторонами культуры такого типа являются замкнутость, сосредоточенность на внутренних проблемах, акцент на межличностные отношения вместо нацеленности на результат деятельности. Это может приводить к низкой конкурентоспособности вуза.

Сильными сторонами адхократической культуры являются быстрая адаптация вуза к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера, оптимальное использование ресурсов. Для этой организационной культуры характерно стратегическое управление, внедрение инноваций, хотя чрезмерное стремление к изменениям может привести к хаотичности, излишней концентрации на приспособлении к внешней среде в ущерб внутренней интеграции.

При иерархической организационной культуре достоинством является четко отлаженное ведение документации, планирование и контроль организационной деятельности, система административной и дисциплинарной ответственности. Однако нередко «забюрократизированность» процессов и отношений мешает быстрой трансформации в соответствии с изменениями внешней среды.

Сильные стороны рыночной организационной культуры — предпринимательская активность вузовского сообщества, нацеленность на продуктивность и качество деятельности. При этом важны показатели результативности, а качество рассматривается как удовлетворенность потребителей. Вузы с доминированием такого типа организационной культуры являются, как правило, высококонкурентоспособными. Об их эффективности свидетельствует рост таких показателей, как доля на рынке образовательных услуг, объемы (число обучающихся, работников, направлений деятельности), прибыльность, удовлетворенность сотрудников, качество образовательных услуг, а также появление новых видов услуг и др.

Складывающаяся в условиях модернизации профессионального образования в системе высшей школы ситуация требует превалирования организационной культуры рыночного типа, или предпринимательской организационной культуры. Вуз с доминированием предпринимательского типа культуры ориентирован в большей степени на рост и возможности, чем на контроль над ресурсами. Структура управления предпринимательским вузом характеризуется сетевым построением и гибкостью, деятельность оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, на индивидуальной инициативе. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям.

Обобщение рассмотренных характеристик организационной культуры позволяет сделать

вывод, что эффективность вуза определяется способностью разрешать противоречия внутренней интеграции и внешней адаптации. На ее формирование влияют:

1) адаптивность – состояние, при котором организация гибко реагирует на требования своих клиентов, поставщиков и общества в целом, принимает риски, учится на своих ошибках и способна к изменениям;

2) вовлеченность – такое эмоционально-оценочное состояние работников и одновременно характеристика поведения, когда сотрудники чувствуют, что их деятельность тесно связана с целями организации, они наделены полномочиями, ценится работа в команде и приоритет отдается развитию их профессиональных и личностных качеств;

3) согласованность – координация деятельности на всех уровнях, единство понимания и принятия ключевых ценностей.

Соотношение рассмотренных выше типов организационной культуры вуза образует профиль, отражающий ее своеобразие. При этом на основе выявления предпочтений работников, студентов и требований общества можно составить профили реальной, предпочитаемой и требуемой

организационной культуры. Наглядное отображение профилей показывает, в каком направлении следует развивать культуру вуза, какого рода ценности и нормы отношений культивировать (рис. 1).

Для формирования организационной культуры предпринимательского типа как основополагающего необходимо отражение данного принципа в миссии, стратегии развития, политике вуза; это должно стать основной задачей и ценностью для руководства, работников вузов и студентов. Только при этом условии в вузе становится возможным стратегическое развитие, внедрение инноваций, реализация принципов социальной ответственности и достижение высоких результатов.

Нами на протяжении последних 10 лет ведется мониторинговое исследование организационной культуры Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) и ее влияния на результативность деятельности.

ВГУЭС – один из наиболее динамично развивающихся вузов Дальнего Востока, фактически это многопрофильный университетский комплекс, реализующий разноуровневые образовательные программы – от дошкольных до

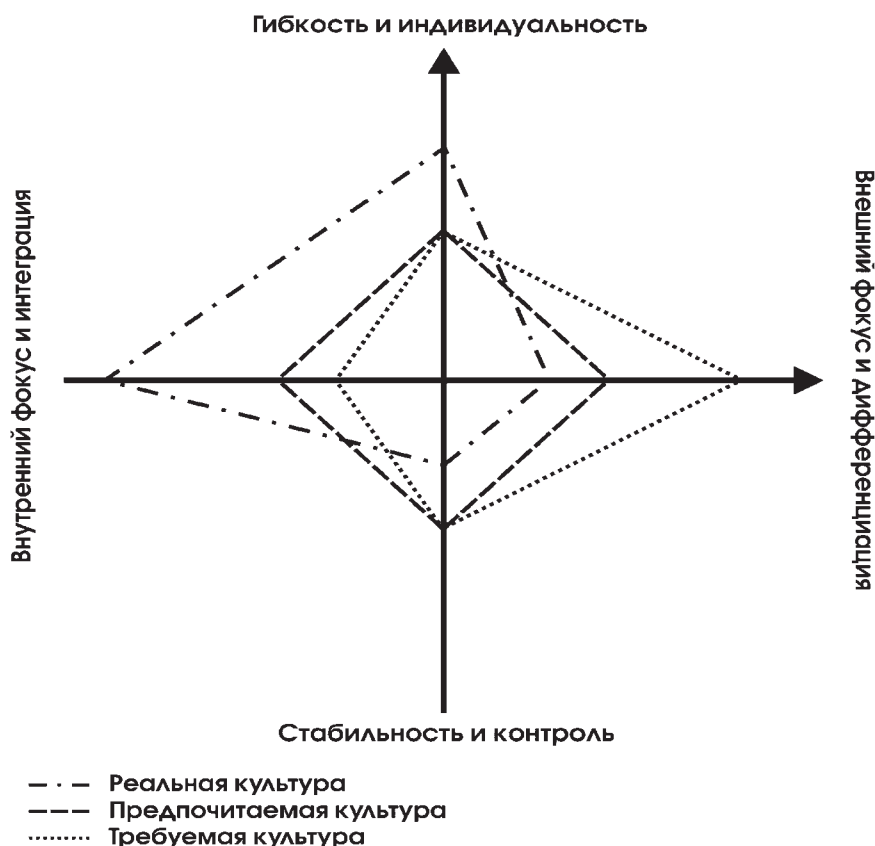


Рис. 1. Типичные профили организационной культуры вуза

докторантуры. О динамике развития вуза можно судить по различным показателям, однако основным является рост численности работников и обучающихся. За последние 10 лет численность персонала университета выросла на 39 % и составляет более 2500 сотрудников, из которых более 1100 человек — преподаватели.

Число обучающихся за этот период выросло более чем в 2 раза и по всем формам и уровням обучения сегодня составляет более 22 тыс. человек, из них по программам ВПО — более 14 тыс. человек.

Формирование в вузе организационной культуры предпринимательского типа в последние 10 лет осуществлялось целенаправленно по программе, разработанной в рамках стратегического планирования развития университета. Результаты данной деятельности периодически анализировались и подвергались научному осмыслению [1].

Обобщение исследований позволяет выделить несколько этапов в развитии организационной культуры вуза, совпадающих с основными периодами стратегических организационных изменений:

— первый этап (2000–2004 гг.) — осознание важности целенаправленного формирования организационной культуры, проведение диагностики сложившейся системы ценностей и отношений, формулирование корпоративных ценностей, кадровой политики, создание фирменного стиля, традиций, системы поощрения и др.;

— второй этап (2004–2009 гг.) — осуществление программы развития организационной культуры, внедрение системы ценностей и отношений в практику повседневной деятельности, формализация процессов, поиск стратегических преимуществ, формулирование стратегических амбиций, вовлечение вузовского сообщества в реализацию инициатив во всех направлениях работы;

— третий этап (2009 г. — по настоящее время) — развитие университета как социально ответственной предпринимательской организации.

К настоящему времени можно говорить о том, что в университете сформирована сильная предпринимательская организационная культура (рис. 2), что находит свое выражение во всех ее элементах¹.

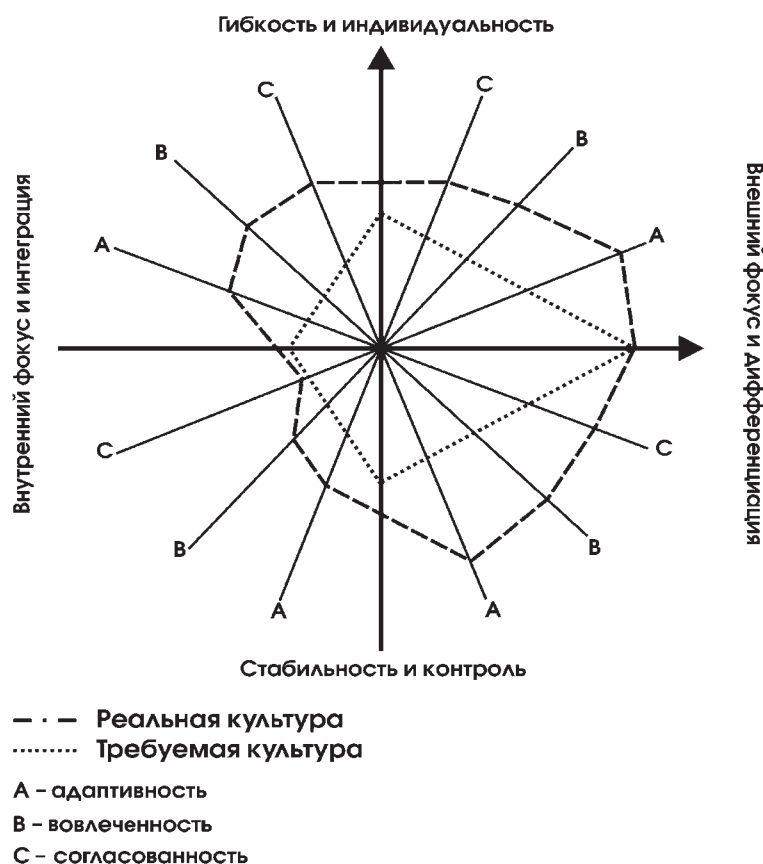


Рис. 2. Профиль организационной культуры ВГУЭС

¹ Профиль составлен по результатам опроса студентов и сотрудников, проведенного в 2011–2012 гг.

Как известно, основным элементом оргкультуры является миссия — описание целей и направлений стратегического развития организации исходя из сложившегося в организации представления о ее будущем. В миссии ВГУЭС заявлено: «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни!»

Стратегические приоритеты университета:

1. Развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики.
2. Интеграция в образовательное и социокультурное пространство стран Азиатско-Тихоокеанского региона.
3. Обеспечение лидерства в области информационных технологий.
4. Создание условий для возможности обучения через всю жизнь.
5. Становление университета как саморазвивающейся организации.

Нормы и ценности корпоративной системы отношений находят свое отражение в Кодексе корпоративного поведения работников ВГУЭС, в котором, в частности, провозглашено, что работник ВГУЭС дорожит деловой репутацией университета, формирует его достойный имидж в профессиональной деятельности, публичных выступлениях, личных беседах; в полной мере использует свои силы и способности, что является залогом процветания университета, приносит сотруднику моральное удовлетворение и материальную выгоду [6].

Однако в большей степени на формирование ценностей культуры предпринимательского типа влияет разработанная в вузе система материального стимулирования и морального поощрения за достижение качества и результатов деятельности. Так, в число критериев установления многочисленных стимулирующих надбавок и премий входят следующие:

- индивидуальные результаты работы и результаты работы структурного подразделения;
- результаты работы университета;
- результаты достижения стратегических приоритетов;
- высокие результаты в научно-исследовательской деятельности;
- итоги участия в конкурсах «Преподаватель года»;

— высокие достижения в учебной, учебно-методической и воспитательной работе и др.

С введением стимулирующих выплат по результатам труда среднее ежегодное увеличение заработной платы в университете составило 43 %.

Для поощрения работников, помимо представления к государственным и отраслевым наградам, предусмотрены собственные виды награждения, среди которых — вручение ценного подарка с фирменной символикой, занесение на Доску почета «ВГУЭС вами гордится», почетный нагрудный знак «Золотой фонд ВГУЭС» и др.

Существенное влияние на формирование организационной культуры вуза оказывает развитие предпринимательской активности, инициативы сотрудников и студентов. Этому способствует широкое приобщение работников к различным направлениям деятельности, прежде всего стратегическому планированию развития университета. Ежегодно в различных формах коллективной работы — сессиях, деловых играх, мозговых штурмах и т. п. — принимает участие до 200 человек, от рядовых преподавателей и студентов до руководства вуза.

ВГУЭС стимулирует развитие инновационно-предпринимательской активности не только в вузе, но и в регионе, вуз является центром генерации и поддержки лучших предпринимательских идей, внедрения инноваций, развития территории Владивостока и Приморского края. В 2009 г. в университете начал работу первый на Дальнем Востоке бизнес-инкубатор для поддержки предпринимателей.

Важным элементом организационной культуры ВГУЭС является фирменный стиль. Это мощное средство визуального воздействия на вузовское сообщество и внешнее окружение не только способствует формированию организационной идентичности, но и формирует бренд вуза. К основным элементам графического оформления фирменного стиля ВГУЭС относятся логотип, эмблема, шрифт, цветовая гамма, вспомогательные элементы, которые используются в дизайне различного рода информационной и рекламной продукции (визитные карточки, каталоги, буклеты, плакаты, проспекты и т. п.), деловой документации (бланки письма, конверты и др.). В фирменном стиле оформляется поздравительная и наградная (папка-адрес, благодарности, дипломы, нагрудный знак), сувенирная и канцелярская (брелки, календари, флеш-карты, пакеты, авто ручки, ежедневники и пр.) продукция.

Наиболее яркими характеристиками фирменного стиля университета являются продуманный

дизайн, смысловая нагрузка, динамизм и цветовая гамма, что способствует росту его узнаваемости, формированию приверженности сотрудников и студентов своему вузу.

Изучая воздействие организационной культуры предпринимательского типа на деятельность вуза, можно выделить три уровня результатов в зависимости от влияния отдельных подсистем или направлений на общие показатели. При этом необходимо учитывать как динамику различных показателей деятельности (рост заработной платы работников, увеличение объектов инфраструктуры), так и внешние объективные оценки, отраженные в аккредитационных показателях, рейтингах и др.

Первый уровень включает результаты формирования и развития материально-технической основы деятельности, функционально-коммуникационных условий образовательного процесса.

Материальная база ВГУЭС — учебные корпуса, общежития, библиотека, спортивные и развлекательные комплексы — за последние 10 лет претерпела существенные изменения. Так, общая площадь зданий увеличилась почти в 18 раз и составляет более 78 тыс. кв. м, площадь спортивных залов выросла в 14 раз (с 1,66 до 24 тыс. кв. м).

Сегодня ВГУЭС представляет собой университетский кампус с развитой инфраструктурой, которая предназначена не только для сотрудников и студентов, но и жителей города.

Важнейшее значение для современного образовательного учреждения имеет информатизация как учебного процесса, так и управленческой деятельности. По показателям информатизации ВГУЭС находится на 3-м месте в рейтинге высших учебных заведений страны, на одном уровне с таким престижным вузом, как МГИМО.

Второй уровень обеспечивают результаты качества образовательных услуг, включающие показатели эффективности процесса создания «конечного продукта» — студента, обладающего требуемой профессиональной и социальной компетентностью.

В 2009 г. университету присуждена премия Правительства РФ в области качества за достигнутые значительные результаты в качестве продукции и услуг и внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества.

ВГУЭС стал единственным вузом на Дальнем Востоке, выигравшим право готовить волонтеров для XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр в Сочи в 2014 г.

Участвуя на протяжении десяти лет в конкурсных программах Благотворительного фонда В. Потанина, ВГУЭС четыре раза занимал 1-е место в рейтинге среди вузов Дальневосточного федерального округа (2007, 2009, 2011, 2012 гг.). Такие результаты свидетельствуют не только о высоком качестве подготовки студентов, но и их социальной активности.

Третий уровень отражают конечные результаты деятельности вуза, степень реализации заявленной миссии. О достигнутых в этом направлении результатах свидетельствует победа университета в конкурсе Минобрнауки РФ по поддержке программ стратегического развития: ВГУЭС вошел в 55 вузов России, которые будут получать государственные субсидии на поддержку стратегии развития на 2012–2016 гг. Кроме того, университет получил государственное задание на выполнение научно-исследовательских работ «Разработка методологических основ обеспечения устойчивости развития предпринимательского вуза в условиях реформирования системы образования» (2012–2014 гг.).

Таким образом, целенаправленное формирование в вузе организационной культуры предпринимательского типа приводит к достижению высоких результатов и приобретению конкурентных преимуществ.

Особенно наглядно данный вывод подтверждается при сравнении вузов с диаметрально противоположными типами культуры.

Так, изучение деятельности Сибирской академии государственной службы (СибАГС) в течение последних восьми лет показывает, что в вузе культивируется бюрократический (иерархический) тип культуры [3]. Это можно объяснить спецификой направленности вуза на подготовку специалистов в основном для сферы государственного и муниципального управления, характерной чертой которого является данный тип культуры.

Доминирование в профиле вуза бюрократического типа культуры приводит к тому, что рассмотренные выше характеристики, такие как адаптивность к процессам во внешней среде, вовлеченность и согласованность действий сотрудников, не являются важными, в системе ценностей и отношений преобладают ориентации на следование инструкциям и правилам, жесткий административный контроль, поощряется стаж работы и проявления лояльности, что не способствует достижению профессионализма, развитию инициативности, предпринимательской активности и новаторства.

Это приводит к постепенной утрате вузом конкурентных преимуществ, что проявляется в снижении показателей результативности. Так, имеет место снижение вплоть до полного отсутствия реального конкурса абитуриентов очной формы обучения, резкое уменьшение количества обучающихся по программам переподготовки и повышения квалификации. Наряду с этим растут показатели скрытого оттока кадров, что проявляется в росте числа преподавателей-совместителей.

И если в начале 2000-х гг. СибАГС занимал высокие места в рейтинге вузов СФО по итогам конкурсов Благотворительного фонда В. Потанина, то в настоящее время подобных результатов нет. Не занимает вуз и высшие строчки в других рейтингах.

Ситуацию усугубляет перманентная реорганизация вуза, смена его учредителя и статуса. Это требует высокого динамизма управленческих процессов, оперативной перестройки структуры, что невозможно в условиях бюрократического типа культуры.

Предпринимательская активность и соответствующий тип культуры проявляются в данном вузе в одном направлении — дистанционном обучении, которое активно развивается в последние 10 лет. Здесь имеет место рост как числа образовательных программ и проектов, так и обучающихся: за последние 5 лет их количество выросло более чем в 2 раза. Развитие инфраструктуры для реализации дистанционных образовательных технологий обеспечивает лидирующие позиции центра переподготовки специалистов в этом направлении образовательной деятельности. Так, его кейс-технология отмечена малой золотой медалью специализированной выставки «УЧСИБ-2003». В 2005 г. институт стал лауреатом конкурса продукции, услуг и технологий «Новосибирская марка» в номинации «За развитие новых образовательных технологий». В 2011 г. серебряной медалью выставки «УЧСИБ-2011» отмечена система дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Итак, на основании проведенного исследования можно сделать вывод, что тип организационной культуры оказывает решающее влияние на результативность деятельности вуза. При этом характеристики организационной культуры по-разному влияют на достижение результатов. Адаптивность, вовлеченность и согласованность — наиболее важные характеристики орга-

низационной культуры, влияющие на эффективность деятельности вуза. Адаптивность, характеризующая внешнюю направленность деятельности вуза, оказывает существенное влияние на рост объемов услуг и долю рынка; вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность, оказывают влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников и общества в целом.

Все рассмотренные факторы с очевидностью доказывают высокую значимость целенаправленного формирования в вузе требуемого типа организационной культуры.

1. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе : моногр. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2003. 244 с.

2. Богдан Н. Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики (региональный аспект) : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Новосибирск, 2004. 24 с.

3. Богдан Н. Н., Парфенова И. Ю. Организационная культура вуза в условиях реформ // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6 (64). С. 23–30.

4. Воскобойникова М., Пугачева Н., Чепурышкин И. Качество образования как фактор конкурентоспособности вуза // Высш. образование в России. 2008. № 5. С. 139–143.

5. Камерон К., Куинн С. Диагностика и изменение организационной культуры (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework). СПб. : Питер, 2001. (Сер.: Теория и практика менеджмента).

6. Кодекс корпоративного поведения [Электронный ресурс] / Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. URL: <http://www.prometeus.nsc.ru/biblio/newrus/egrowth.ssi> (дата обращения: 12.02.2013).

7. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 23–34.

8. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бриттов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5 (33). С. 152–162.

9. Мальцева Г. И., Черная И. П. Разработка антикризисной программы социально ответственного вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Там же. 2009. № 2. С. 14–22.

10. Масилова М. Г. Корпоративная социальная политика вуза как фактор эффективности управления персоналом : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Новосибирск, 2006. 20 с.

11. Социальный отчет 2010–2012 [Электронный ресурс] / Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. URL: <http://www.vvsu.ru/about/report/> (дата обращения: 12.02.2013).

12. Управление современным университетом : колл.